

PERENCANAAN STRATEGIS PENGEMBANGAN USAHA KECIL MENENGAH AGROINDUSTRI JAMU

Oleh : Kusnandar

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, UNS

ABSTRAK

Pembangunan agroindustri jamu merupakan upaya strategis bila dilihat dari potensi Indonesia sebagai negara yang mempunyai keanekaragaman hayati yang tinggi, sehingga merupakan keunggulan komparatif yang dapat dikembangkan menjadi keunggulan kompetitif. Perencanaan strategis merupakan salah satu alternatif dalam menghadapi kondisi lingkungan yang semakin cepat berubah dengan semakin kompleksnya permasalahan serta situasi kedepan yang semakin tidak pasti.

Kajian ini membahas perencanaan strategis dalam pengembangan agroindustri jamu yang meliputi : analisis *stakeholder*, identifikasi isu strategis dan hambatan dalam perencanaan strategis. Dari hasil kajian dapat disimpulkan bahwa pengembangan agroindustri jamu harus dapat memenuhi kepuasan semua stakeholder yang terlibat. Identifikasi isu-isu strategis adalah merupakan jantung dalam perencanaan strategis, dengan identifikasi isu-isu ini maka akan dihasilkan suatu rumusan strategis.

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara tropis kaya akan tumbuhan yang dapat dimanfaatkan untuk obat dan industri. Di Indonesia dari 1260 spesies tumbuhan obat, 283 diantaranya merupakan spesies tumbuhan yang digunakan oleh industri obat tradisional, sedangkan tumbuhan obat yang dinyatakan langka sebanyak 62 spesies (Ditjen POM, 1991), sehingga masih banyak potensi yang belum dimanfaatkan untuk pengembangan industri jamu.

Semenjak revolusi hijau untuk mendorong peningkatan produksi

pertanian. diupayakan dengan penggunaan pupuk dan pestisida dari bahan-bahan kimia, yang dalam jangka panjang akan berdampak negatif pada kehidupan berupa pencemaran lingkungan dan makanan sebagai hasil dari produk pertanian. Penggunaan bahan-bahan kimia ini juga digunakan pada obat-obatan manusia yang bukan tidak mungkin pada penggunaan jangka panjang akan berakibat negatif pada tubuh manusia. Fenomena inilah yang mendorong kita untuk berpikir kembali ke alam (*back to nature*) dengan beralih ke konsumsi obat tradisional atau jamu.

Nilai peredaran obat tradisional dalam negeri pada tahun 1996 yang tercatat di Direktorat Pengawasan Obat Tradisional

mencapai lebih dari Rp. 180 milyar dan nilai ekspor sebesar 29,5 milyar (Hutapea 1997 dalam Pramono 2000). Nilai ekspor sebesar itu ternyata hanya merupakan kurang dari 2% total ekspor obat tradisional dunia yang sebagian besar didominasi oleh Cina dan Jerman (Pramono, 2000). Hal ini merupakan peluang untuk meningkatkan ekspor obat tradisional Indonesia, jika tidak

selama ini menjadi tujuan ekspor penting bagi obat tradisional Indonesia sudah berniat untuk membangun sendiri obat tradisional Malaysia yang sebelumnya tidak terlintas dalam pikiran para pemimpin dan pelaku bisnisnya (Pramono, 2000).

Permasalahan jamu di Indonesia akan menjadi semakin kompleks pada tahun-tahun mendatang, hal ini dikaitkan dengan dinamika masyarakat yang semakin tinggi tuntutan keinginannya. Permasalahan tersebut antara lain meliputi : usaha memasukkan jamu dalam upaya pelayanan kesehatan formal, kualitas obat tradisional pabrik jamu, penyebarluasan informasi kepada pengguna jamu untuk perawatan sendiri.

diantisipasi maka peluang tersebut akan sekedar menjadi peluang.

Dengan adanya era perdagangan bebas yang akan diberlakukan, AFTA 2003 dan APEC 2020, maka persyaratan mutu produk agroindustri menjadi prasyarat utama. Kesibukan dinas intelijen negara tidak lagi hanya berkaitan dengan politik tetapi juga berkaitan dengan intelijen bisnis, yang tidak hanya dilakukan pemerintah tetapi juga industri-industri. Malaysia yang

Dengan melihat permasalahan tersebut maka pengembangan agroindustri jamu akan dihadapkan pada beberapa kendala antara lain meliputi : belum terjaminnya kualitas, kuantitas dan kontinuitas pasokan bahan baku untuk agroindustri jamu yang disebabkan oleh variasi tumbuhan obat dan waktu panen yang belum dikelola dengan baik. Permasalahan ini disebabkan karena hubungan antara petani penyedia bahan baku agroindustri jamu dengan industri pengolahannya belum terjalin dengan baik, sehingga informasi kebutuhan bahan baku dari industri tidak dapat ditangkap oleh petani penyedia bahan baku.

Permasalahan persepsi konsumen terhadap jamu masih kurang bagus, hal ini disebabkan karena kurangnya informasi yang diperoleh konsumen tentang produk jamu, sehingga konsumen masih mempunyai

keraguan dalam pemanfaatan produk jamu sebagai pengganti obat-obatan kimia.

Dengan melihat permasalahan tersebut maka pengembangan industri jamu harus melibatkan berbagai *stakeholder* yang harus saling berhubungan antara satu dengan yang lain membentuk suatu sistem yang terpadu. Usaha pertanian di Indonesia bervariasi dari skala kecil sampai skala besar, namun apabila dikaji maka usaha kecil adalah yang paling banyak, diperkirakan mencapai 90% dari seluruh usaha agribisnis Indonesia, dengan demikian maka pengembangan sektor agribisnis/agroindustri hendaknya dikembangkan dengan pendekatan sistem agribisnis yang berorientasi pada komersialisasi usaha atau industri pedesaan dan pertanian rakyat yang modern (Sa'id, 2001).

Di Indonesia keberadaan industri jamu masih belum berkembang, terdapat lima perusahaan jamu yang cukup maju dan lebih dari 400 industri kecil yang tersebar di hampir semua daerah dan biasanya terdapat di pedesaan.

Dengan melihat keberadaan industri jamu tersebut, maka strategi

pengembangan industri kecil jamu sangat diperlukan untuk dapat meningkatkan industri kecil menengah (UKM) jamu di pedesaan. Melalui peningkatan industri kecil menengah (UKM) jamu ini maka diharapkan akan memberikan kontribusi terhadap kesempatan kerja dan sekaligus dapat meningkatkan pendapatan masyarakat yang pada akhirnya berimplikasi terhadap peningkatan ekonomi nasional.

Dengan adanya otonomi daerah maka setiap daerah dituntut untuk dapat mengembangkan potensi yang ada yang dapat dijadikan suatu sektor unggulan untuk dapat meningkatkan pendapatan asli daerah masing-masing.

Agroindustri jamu adalah merupakan industri yang pada umumnya berbasis pada sumberdaya lokal dan merupakan salah satu usaha yang menjadi tumpuan pendapat masyarakat. Keberadaan agroindustri jamu di Indonesia merupakan suatu usaha yang belum sepenuhnya dikelola dengan baik. Pengelolaan agroindustri jamu ini pada umumnya belum menggunakan sistem manajemen yang sistematis sehingga masih dikelola secara turun temurun.

PERENCANAAN STRATEGIS

Definisi perencanaan menurut Downey dan Ericson (1992) dalam Sa'id (2001)

menyatakan bahwa perencanaan merupakan pemikiran mengarah ke masa depan, yang menyangkut rangkaian tindakan berdasarkan pemahaman penuh terhadap semua faktor yang terlibat dan diarahkan kepada sasaran khusus. Terdapat empat langkah kunci dalam definisi tersebut, yakni sebagai berikut:

1. Pemikiran ke masa depan, yakni memandang masa depan yang gemilang dan bukan merupakan ramalan belaka, tetapi pernyataan yang berorientasi pada tindakan.
2. Serangkaian tindakan, yakni mengembangkan alternatif-alternatif atau metode-metode untuk terus maju.
3. Pemahaman penuh terhadap semua faktor yang terlibat, yaitu memahami dan mempertimbangkan fakta-fakta dan konsekuensi faktor-faktor tersebut yang menjadi penghambat, sehingga dapat diantisipasi sepenuhnya.
4. Pengarahan kepada sasaran khusus, yakni semua rangkaian kegiatan diarahkan pada sasaran yang ingin dicapai pada masa depan.

Crown Dirgantoro (2001) mendefinisikan strategi mengandung dua komponen yaitu : *future intentions* atau

tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing. *Future intent* atau tujuan jangka panjang diartikan sebagai pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya, sedangkan sumber keunggulan adalah pengembangan pemahaman yang dalam, tentang pemilihan pasar dan pelanggan atau *customer* oleh perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar.

Mengikuti Olsen dan Eadie (1982), Bryson (1999) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai upaya yang disiplin untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu. Perencanaan strategis yang terbaik mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan dari keputusan sekarang. Perencanaan strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Orientasi strategis semakin dirasakan perlunya dalam menghadapi kondisi lingkungan yang semakin cepat berubah

dengan semakin kompleksnya permasalahan serta situasi kedepan yang semakin tidak pasti. Organisasi yang memerlukan orientasi strategis tidak harus suatu organisasi yang bersifat komersial tetapi organisasi publik juga sangat perlu untuk menerapkannya agar eksistensi dan pengembangannya dapat berjalan dengan lancar.

Pemerintah sebagai organisasi publik seringkali dalam mengimplementasikan suatu program atau kebijakan tidak konsisten dengan apa yang dirumuskan. Hal ini antara lain disebabkan karena tidak adanya koordinasi antara aparat perencana dengan pelaksana, kurangnya pemahaman terhadap arahan strategis yang telah digariskan oleh perencana, ketidakmampuan menterjemahkan dalam implementasi di lapangan.

Oleh karena itu perencanaan strategis merupakan suatu upaya dalam mengatasi beberapa kelemahan tersebut diatas sehingga program-program yang dilaksanakan akan lebih berhasil.

ANALISIS STAKEHOLDER

Pengembangan usaha kecil menengah agroindustri jamu dapat dianggap suatu sistem yang didalamnya terdapat *stakeholder* yang tergabung dalam suatu organisasi terbuka. Sebagai suatu organisasi didalamnya terdapat dua kaidah penting yakni umpan balik dan tujuan yang sama. Umpan balik memungkinkan organisasi memelihara keseimbangan atau *homeostatis*, sedangkan prinsip tujuan yang sama menyatakan bahwa suatu sistem dapat mencapai kesimpulan yang sama meskipun berangkat dari titik tolak yang berbeda (Barnes et al,1984).

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat memuaskan semua *stakeholder* yang terkait, tanpa dapat memuaskan semua *stakeholder* maka umpan balik yang terjadi tidak akan seimbang sehingga upaya mempertahankan *homeostatis* organisasi tersebut tidak akan terwujud yang pada akhirnya organisasi tersebut akan goyah dan tidak akan bertahan sebagai akibat gagal menciptakan keseimbangan.

Menurut Freeman (1984) dalam Bryson (1999) manajemen *stakeholder* mempunyai dua ciri pokok yaitu : identifikasi *stakeholder* kunci dan kriteria yang mereka gunakan untuk menilai kinerja organisasi dan pengembangan strategi untuk menanggulangi masing-masing *stakeholder*.

Dalam pengembangan usaha kecil menengah agroindustri jamu ini identifikasi *stakeholder* dapat dilakukan sebagai upaya untuk dapat menilai dan mengembangkan strategi yang akan dipakai. *Stakeholder* dalam pengembangan usaha kecil dan menengah agroindustri jamu ini meliputi : petani sebagai penyedia bahan baku, UKM agroindustri jamu, pemerintah, industri jamu, lembaga keuangan, masyarakat, agen penjualan jamu dan konsumen jamu.

Dengan mengetahui *stakeholder* yang terlibat, maka kita dapat mengidentifikasi kebutuhan masing-masing *stakeholder* sehingga strategi yang akan kita buat harus selalu mengacu pada pemenuhan kepuasan masing-masing *stakeholder* sehingga dapat tercapai suatu harmonisasi yang merupakan kunci sukses terwujudnya homeostatis suatu organisasi.

IDENTIFIKASI ISU STRATEGIS

Mengidentifikasi isu-isu strategis adalah merupakan “jantung” dalam perencanaan strategis. Dengan isu-isu yang dibentuk secara cermat,

keputusan selanjutnya akan lebih mungkin, secara politik bisa diterima dan secara teknis bisa bekerja; selaras dengan filsafat dan nilai dasar organisasi sehingga secara moral, etika dan legal bisa diterima (Bryson, 1999).

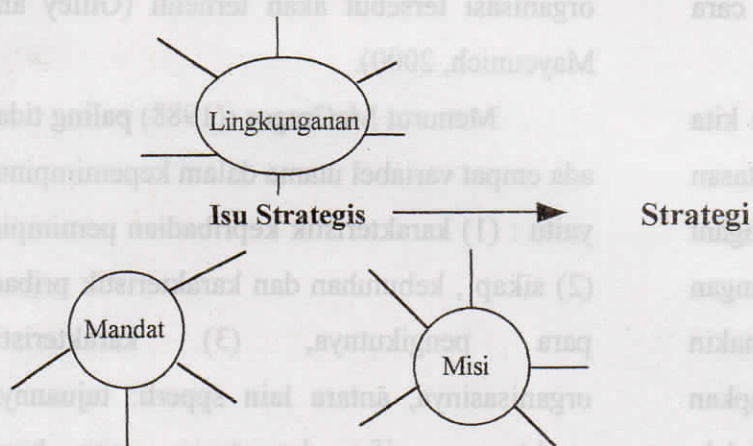
Isu-isu strategis dapat diidentifikasi berdasarkan mandat, misi serta analisis situasi eksternal dan internal (Sjaifudian, 1995). Identifikasi isu-isu strategis tersebut sebaiknya dilakukan dengan melibatkan semua *stakeholder*, sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan semua *stakeholder*.

Pelibatan semua *stakeholder* ini adalah merupakan kunci sukses dari suatu keputusan untuk dapat dilaksanakan dengan baik, karena dengan pelibatan semua *stakeholder* ini merupakan salah satu cara memuaskan semua *stakeholder*. Dari beberapa pengalaman menunjukkan keputusan yang dibuat oleh salah satu departemen akan mendapatkan serangan dari departemen yang lain karena merasa bahwa departemen tersebut sebagai departemen pengatur yang tidak memperhatikan kepuasan departemen yang lain (*stakeholder* yang lain).

Identifikasi isu strategis dalam pengembangan usaha kecil menengah agroindustri jamu perlu dikaitkan dengan karakteristik usaha kecil menengah dan karakteristik agroindustri jamu itu sendiri yang

berkaitan dengan iklim ekonomi, sosial politik yang ada pada saat ini.

Berdasarkan isu-isu strategis tersebut akan disampaikan beberapa saran rencana strategis (*strategic plan* Gambar 1.



Gambar 1. Identifikasi isu-isu strategis.

TANTANGAN DALAM PERENCANAAN STRATEGIS

Salah satu penyebab kegagalan manajemen adalah konsepsi yang keliru mengenai hakekat dasar pengendalian manusia. Berkaitan dengan fenomena fisik pengendalian meliputi pemilihan alat atau sarana yang cocok dengan sifat alami dari fenomena yang bersangkutan. Begitu pula dengan manusia, banyak upaya kita dalam mengendalikan perilaku tidak menunjukkan hasil penyesuaian

recomendation) yang diharapkan dapat menjadi alternatif-alternatif praktis, usulan-usulan pokok dan program kerja. Secara skematis perencanaan strategis dapat dilihat pada

yang selektif (*selective adaption*) dan justru merupakan pelanggaran terhadap sifat dasar manusia (McGregor, 1988).

Demikian halnya dalam pengembangan agroindustri pada umumnya dan agroindustri jamu khususnya kita akan dihadapkan pada sumberdaya manusia yang relatif rendah, sehingga perencanaan harus mampu melakukan penyesuaian yang selektif untuk dapat mengendalikan perilaku manusia.

Pada saat kita gagal mencapai hasil yang kita kehendaki kita cenderung mencari penyebab pada orang lain, yang sebenarnya

kesalahan justru terletak pada pengendalian yang kita pilih. Reaksi normal yang muncul adalah menyalahkan sumberdaya manusia. Kebodohan atau keengganan bekerjasama, atau kemalasan yang dijadikan penjelasan mengenai apa yang terjadi dan bukan karena kesalahan pada manajemen memilih cara pengendalian.

Dalam perencanaan strategis kita juga dihadapkan pada keterbatasan kemampuan manusia untuk menangani kompleksitas, pada pengembangan agroindustri jamu hal ini akan semakin menjadi masalah karena kita dihadapkan pada sumberdaya yang relatif rendah, sehingga penyesuaian yang selektif akan merupakan kunci sukses dalam pengembangan agroindustri ini.

Masalah lain yang lebih sulit yang harus dihadapi perencanaan strategis adalah transformasi institusi, transformasi semacam ini tidak dapat terjadi tanpa kepemimpinan yang kuat. Tugas utama kepemimpinan dalam transformasi lembaga adalah melakukan redefinisi tujuan, pengejawantahan tujuan-tujuan baru menjadi struktur dalam sistem, penciptaan pembelaan baru sesuai dengan

tujuan baru dan pengaturan baru konflik internal.

Kepemimpinan adalah merupakan jantung dari suatu organisasi sehingga apabila kepemimpinan tidak berfungsi dengan baik maka organisasi tersebut juga akan mengalami hal yang sama yang pada akhirnya aktifitas organisasi tersebut akan terhenti (Gilley and Maycunich, 2000).

Menurut McGregor ((1988) paling tidak ada empat variabel utama dalam kepemimpinan yaitu : (1) karakteristik kepribadian pemimpin, (2) sikap, kebutuhan dan karakteristik pribadi para pengikutnya, (3) karakteristik organisasinya, antara lain seperti: tujuannya, strukturnya, sifat dan tugas yang harus dilaksanakan dan (4) keadaan lingkungan sosial, ekonomis dan politis.

Oleh karena itu dalam pengembangan usaha kecil menengah agroindustri jamu harus memperhatikan variabel-variabel kepemimpinan tersebut sehingga transformasi kelembagaan dapat terwujud dengan baik yang pada akhirnya proses perencanaan akan menghasilkan strategi dan pelaksanaan yang berhasil.

KESIMPULAN

1. Pengembangan usaha kecil menengah agroindustri jamu merupakan upaya

- strategis yang akan mempunyai multiplier efek pada peningkatan pendapatan nasional.
2. Perencanaan strategis adalah merupakan alternatif yang dapat dilakukan dalam pengembangan usaha kecil menengah agroindustri jamu. Dengan melaksanakan perencanaan strategis yang melibatkan semua stakeholder maka kepuasan stakeholder akan dapat terakomodasi, sehingga dalam implementasinya akan lebih mendapatkan legitimasi.
 3. Identifikasi isu-isu strategis adalah merupakan jantung dalam perencanaan strategis, dengan identifikasi isu-isu ini maka akan dihasilkan suatu rumusan startegis.
 4. Dalam perencanaan strategis dibutuhkan suatu kepemimpinan yang kuat untuk dapat melakukan suatu transformasi kelembagaan, tanpa kepemimpinan yang kuat maka pengembangan agroindustri jamu ini akan sulit tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Barnes, M.C, et al, 1984. Organisasi Perusahaan: Teori dan Praktek, terjemahan Bambang

Kussriyanto, Pustaka Binaman Pressindo.

Bryson, J.M, 1999. Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial, terjemahan M. Miftahuddin. Pustaka Pelajar Offset. Yogyakarta.

Dirgantoro, C, 2001. Manajemen Stratejik : Konsep Kasus dan Implementasi. Pt. Gramedi Widiasarana Indonesia, Jakarta.

Ditjen POM, 1991. Laporan Tahunan Direktorat Pengawasan Obat Tradisional 1990/1991. Depkes R. I. Ditjen POM. Jakarta.

McGregor, D, 1988. Aspek Manusia dalam Dunia Usaha. terjemahan Arlina G. Latif, Penerbit Erlangga

Pramono, S, 2000. Pengembangan Pemanfaatan Obat Tradisional, Seminar PERHIBA, Surakarta.

Sa'id, E.G dan Intan, A.H, 2001. Manajemen Agribisnis. PT. Ghalia Indonesia dengan MMA-IPB.

Sjaifudian, H, Haryadi, D dan Maspiyati, 1995. Startegi dan Agenda Pengembangan Usaha Kecil, Akatiga Bandung.